

29 de Noviembre del 2005

Lecciones Aprendidas durante el Desarrollo del Convenio MCA

Con el objetivo de intercambiar puntos de vista sobre las lecciones aprendidas desde la creación de la Corporación de la Cuenta del Milenio, la MCC celebró una serie de talleres en los cuales participaron tanto las contrapartes de Países Elegibles MCA como la comunidad de desarrollo. A continuación se presentan algunas de las lecciones aprendidas que se discutieron:

I. Lecciones Operacionales y Prácticas Aprendidas

Compromiso Político del más alto Nivel: La formulación de propuestas y elaboración de Convenios han sido mucho más ágiles en los Países Elegibles con un alto grado de compromiso político hacia el proceso MCA.

Recursos Financieros y Humanos Dedicados: Los Países Elegibles que desde el inicio identificaron un coordinador o un punto de contacto principal y establecieron un equipo clave de país, con personal remunerado y dedicado, también lograron avanzar de forma más expedita. Este equipo es necesario para lograr la integración efectiva de las contribuciones de una amplia gama de actores claves tanto dentro y fuera del gobierno y para identificar los recursos técnicos necesarios. Así mismo, los recursos financieros dedicados fortalecieron la calidad y diseño del programa desarrollado. (Véase más adelante: Características de un Equipo Clave de País MCA Aceptable)

Proceso Consultivo de Calidad: Los Países Elegibles que desde las etapas iniciales se enfocaron en un proceso consultivo oportuno, participativo y significativo – es decir, que brinda la oportunidad a los ciudadanos de participar en la identificación, priorización y el subsiguiente diseño y desarrollo de los programas – están teniendo mayor éxito en la puesta en práctica del programa. Establecer un dialogo continuo durante todo el proceso de desarrollo e implementación del Convenio permite que los esfuerzos sean más sostenibles.

Transformador y Manejable: Los Países Elegibles tendrán mayor éxito si proponen un programa que sea transformador – es decir que tenga un impacto contundente y duradero sobre la reducción de la pobreza a través de un crecimiento económico sostenible – y al mismo tiempo, manejable en cuanto a su implementación.

Dialogo Temprano y Continuo: Los Países Elegibles que han avanzado rápidamente son aquellos que establecieron un diálogo con MCC en las etapas iniciales del proceso y mantienen un intercambio regular. Si bien no es un requisito, los países deberían considerar formular un documento de concepto inicial y establecer lo antes posible un diálogo en su proceso de desarrollo del Convenio. La participación activa del Embajador de los Estados Unidos, en el ciclo de información/retroalimentación podría contribuir significativamente en mantener un flujo de comunicación clara y regular, lo que ayudaría a facilitar el proceso.

Factibilidad Técnica: Además de los otros aspectos cualitativos de una propuesta de programa, durante el proceso de verificación de cumplimiento de obligaciones la MCC evaluará un número de elementos técnicos para determinar si la inversión es sólida: ¿Es factible el programa desde el punto de vista técnico? ¿Son correctas las estimaciones de costos? ¿Cómo se piensa sostener el programa? ¿Existe un potencial impacto ambiental / social? Estas evaluaciones son una parte necesaria de todo proceso interactivo, y serán el resultado de las múltiples visitas realizadas por los expertos técnicos. En la medida de lo posible, la MCC comunicará los requerimientos con cierta anticipación para que de esta forma los países puedan prepararse mejor para las visitas.

Pensar desde un Inicio en la Implementación: Es muy posible que los Países Elegibles avancen más rápido en las etapas finales de formulación del programa y en las negociaciones del Convenio si desde la concepción inicial del programa se planifica la implementación del mismo incluyendo: la forma de implementación, administración y monitoreo del programa, la administración de los fondos y el sistema de licitaciones y contrataciones de bienes y servicios. Así mismo, en la actualidad la MCC reconoce la necesidad de proveer a los países elegibles lineamientos claros sobre las normas que se utilizarán para evaluar los programas. MCC ha desarrollado y continuará desarrollando lineamientos sobre estos aspectos y los pondrá a la disposición de los países socios y del público en la Sección de “Lineamientos” del Sitio Web de la MCC.

Pensar desde el Inicio en Análisis Económicos y Resultados que puedan Medirse: Los Países Elegibles agilizarán las etapas finales de formulación del programa y las negociaciones del Convenio si integran un análisis económico y resultados que puedan medirse desde la concepción inicial del programa, incluyendo: ¿Cuál es la tasa de retorno potencial y qué factores la impulsan? ¿Cuáles son las metas del programa y de proyecto? ¿Cuáles son los resultados esperados? ¿Cómo sabremos si el programa ha tenido éxito? ¿Qué tipo de datos deberíamos analizar y si existe una línea base de datos disponible? ¿Se han definido metas concretas para medir el éxito desde el inicio? ¿Qué institución (del país) será responsable de recopilar la información, monitorear los resultados y evaluar el desempeño?

Asistencia previa al Convenio: MCC, en casos apropiados, puede proveer asistencia financiera previa al Convenio para facilitar su formulación, asegurando siempre la apropiación del proceso por parte del país. En la guía de Financiamiento de Apoyo a Convenios MCC en el Sitio Web de la MCC se encuentran enumeradas las circunstancias en las cuales la MCC puede brindar dicha asistencia.

II. Características de un Equipo Clave de País MCA Aceptable

Una de las lecciones que la MCC aprendió en los primeros cinco Convenios es que la identificación temprana de un Punto de Contacto MCA (POC) para que lidere el proceso de formulación del programa del país elegible, y la conformación de un Equipo Clave de País es fundamental para lograr una rápida conclusión de un Convenio de buena calidad. El POC y el Equipo Clave de País deben estar facultados para dirigir el proceso, gozar de un alto grado de compromiso político y tener acceso a los funcionarios de alto rango que puedan tomar decisiones expeditas y mantenerse activamente involucrados en el proceso.

El POC debería ser asignado a tiempo completo al proceso MCA. El POC necesitará recursos financieros y administrativos dedicados para poder lograr un proceso consultivo oportuno, participativo y significativo y para coordinar el diseño técnico del programa. Esta persona deberá contar con un mandato claro para desarrollar el programa, la autoridad necesaria delegada para tomar ciertas decisiones, así como también poseer la capacidad y el mandato para manejar la cooperación entre los Ministerios pertinentes, coordinar con los donantes existentes y construir y poner en práctica una estrategia de consultación pública.

El POC necesitará tener acceso a los recursos de los Ministerios, proyectos, sector privado, etc., ya que el desarrollo y el diseño del programa son responsabilidad del Equipo Clave de País MCA y no de la MCC. Es muy probable que el Equipo Clave de País MCA cambie a medida que el proceso de elaboración del Convenio avance y que esté compuesto tanto por personal a tiempo completo como por personal a tiempo parcial.

MCC es de la opinión que los Equipos Claves de País MCA más efectivos son aquellos que desde el inicio incluyen por lo menos los siguientes elementos:

Coordinador de Cobertura /Participación: Esta persona desarrollaría e implementaría una estrategia para la consulta pública del programa MCA con el fin de lograr un proceso consultivo oportuno, participativo y significativo. Esta persona debería tener experiencia de trabajo con una amplia gama de representantes de la sociedad civil, el sector privado, mujeres pobres del área rural y urbana y otros grupos claves. Para estas funciones pueden contratarse expertos con las capacidades especializadas necesarias en el caso que estén disponibles en el mercado.

Economista/Experto en Desarrollo: El Equipo Clave de País debería incluir una o más personas que se encargarán de construir la lógica económica del programa, de conducir los análisis económicos de los conceptos de programa y de demostrar como el programa logrará reducir la pobreza como resultado del crecimiento económico. Esta(s) persona(s) deberán asegurarse que los indicadores para medir los resultados se integren plenamente en el desarrollo del programa, que la tasa de retorno económico probable se analice de manera coherente y que los objetivos del programa y proyectos así como los resultados esperados y la forma en que se medirán se establezcan claramente.

Experto en Monitoreo y Evaluación: El Equipo Clave de País debería incluir un experto en Monitoreo y Evaluación (M&E) quien trabajaría muy de cerca con el economista del equipo. Este miembro del Equipo Clave de País será finalmente responsable de formular el Plan de M&E y de refinar la lógica del programa, identificar los indicadores de impacto y desempeño, identificar una línea base apropiada, establecer las metas de los indicadores y trabajar con la institución encargada de la recopilación de la información de monitoreo los resultados y de la evaluación del desempeño.

A medida que se avanza en el diseño del programa, el Equipo Clave de País MCA necesitará tener acceso a recursos especializados relacionados con los componentes específicos del programa. Así mismo, a medida que se establezcan las prioridades que surjan del proceso consultivo y que se diseñen los proyectos para estimular el crecimiento económico que conduzca a la reducción de la pobreza, el POC deberá identificar los siguientes expertos que deberán integrarse como miembros del equipo clave de país:

Experto en Impactos Ambientales / Sociales: El Equipo Clave de País debería incluir una persona que tenga buen conocimiento de la reglamentación y los requerimientos ambientales del país, y experiencia en la realización y revisión de evaluaciones ambientales y sociales, y que pueda también trabajar con el Equipo Clave de País MCA para garantizar que las consideraciones ambientales y sociales se incluyan en el diseño, factibilidad, programación y costo de la Propuesta de Convenio.

Expertos en Aspectos Jurídicos/Financieros/de Licitaciones y Contrataciones: Durante las diferentes etapas del proceso se requerirá experticia jurídica y financiera en licitaciones y contrataciones para lograr una integración adecuada de la planificación para la negociación e implementación del Convenio. La identificación temprana de expertos que se mantendrán comprometidos a lo largo de todo el proceso, aunque se considere una base de tiempo parcial, permitirá al equipo formular una propuesta de programa con todas las condiciones necesarias para ser negociada con éxito e implementada de manera expedita una vez aprobada.

Expertos Técnicos / Sectoriales: Las prioridades que surjan del proceso consultivo enfocadas en las actividades orientadas a reducir la pobreza a través del crecimiento económico determinarán el tipo de experticia técnica y sectorial necesaria para el equipo clave de país para completar una propuesta de programa detallada. A medida que se definan los elementos del programa, el POC y la MCC deberán identificar y contratar los expertos técnicos necesarios para complementar el equipo clave de país.